



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# **NÁVRH NA OPTIMALIZACI POČTU ZAMĚSTNANCŮ S NÁSLEDNOU ZMĚNOU PRACOVNÍHO POMĚRU VE SPOLEČNOSTI IDEAL OKNO S.R.O.**

THE PROPOSAL FOR OPTIMIZING OF EMPLOYEES-NUMBER WITH FOLLOWING  
CHANGE OF EMPLOYMENT IN THE COMPANY IDEAL OKNO S.R.O.

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**BARBORA OLŠÁKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Mgr. HELENA MUSILOVÁ**

BRNO 2011

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Barbora Olšáková**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh na optimalizaci počtu zaměstnanců s následnou změnou pracovního poměru ve společnosti IDEAL OKNO s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**The Proposal for Optimizing of Employees-number with Following change of Employment in the Company IDEAL OKNO s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BEZOUŠKA, P. a IVANCO, G. Pracovní právo pro zaměstnavatele. Praha : Linde Praha, a.s., 2010. 223 s. ISBN 928-80-7201-795-9.

D'AMBROSOVÁ, H. a kol. Abeceda personalisty 2009. 3. vyd. Olomouc : ANAG, 2009. 382 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

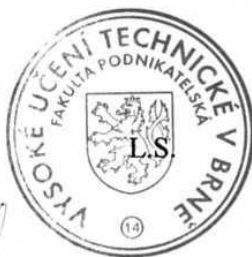
JAKUBKA, J. Zákoník práce 2010 s výkladem. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 96 s. ISBN 978-80-247-3366-1.


JAKUBKA, J. a kol. Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy; s komentáři. 4. vyd. Olomouc : ANAG, 2010. 1150 s. ISBN 978-80-7263-573-3.

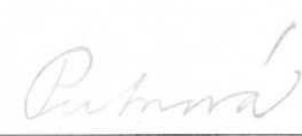
KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Musilová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.



  
Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

  
doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 31.3.2011

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku změn pracovního poměru, konkrétně změny místa výkonu práce. Teoretická část poskytuje přehled o základních aspektech pracovního práva, analytická část rozbor konkrétní společnosti. Práce nabízí řešení problému dočasného klesání objemu práce a zisku společnosti zavedením nové výroby a převedením nadbytečných zaměstnanců na nové místo, čímž se vyloučí ukončení pracovního poměru těchto zaměstnanců.

## **Abstract**

This bachelor's thesis is intended on problems in changes of employment, concretely the change in the place of work. Theoretical part provides view of basic aspects labour law, analytic part provides analyse of concrete company. This work offers a solution of problem temporary declining of workload and profit of company by installation new production and transferring the redundant employees to the new location, thereby the termination of employment will be eliminated.

## **Klíčová slova**

Pracovní právo, zákoník práce, zaměstnanec, zaměstnavatel, změna pracovního poměru.

## **Key words**

Labour law, labour code, employee, employer, change of employment.

**Bibliografická citace práce:**

OLŠÁKOVÁ, B. *Návrh na optimalizaci počtu zaměstnanců s následnou změnou pracovního poměru ve společnosti IDEAL OKNO s. r. o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 59 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Helena Musilová.

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15.5.2011

.....

podpis

**Poděkování:**

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Mgr. Heleně Musilové za odborné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Mgr. Leo Valentovi za jeho ochotu při zpracování oponentského posudku. V neposlední řadě dekuji své rodině za trpělivost.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
CÍLE PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1 Základní pojmy .....	12
1.1.1 Pracovní právo .....	12
1.1.2 Účastníci pracovněprávních vztahů .....	13
1.1.3 Pracovní poměr .....	14
1.1.4 Pracovní doba .....	15
1.1.5 Bezpečnost práce na pracovišti a ochrana zdraví při práci .....	16
1.2 Vznik pracovního poměru .....	17
1.2.1 Doba trvání pracovního poměru .....	17
1.2.2 Postup před uzavřením pracovní smlouvy .....	18
1.2.3 Pracovní smlouva .....	18
1.3 Změny pracovního poměru .....	21
1.3.1 Převedení na jiný druh práce .....	22
1.3.2 Pracovní cesta .....	24
1.3.3 Přeložení do jiného místa výkonu práce .....	26
1.3.4 Opětovné zařazení zaměstnance .....	26
1.4 Daňové, účetní a ekonomické aspekty .....	27
1.4.1 Daňové přiznání vypracované zaměstnavatelem .....	27
1.4.2 Výpočet mzdy .....	27
1.4.3 Účtování o mzdě .....	28
1.4.4 SWOT analýza .....	29
2 ANALÝZA PROBLÉMU .....	31
2.1 Společnost IDEAL OKNO s.r.o. ....	31
2.1.1 Základní informace .....	32
2.1.2 Předmět podnikání .....	32
2.1.3 Personalistika .....	32
2.2 Analýza a popis problému .....	34
2.2.1 SWOT analýza .....	34



2.2.2 Normy spotřeby práce.....	35
2.2.3 Krátký dotazník.....	37
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	39
3.1 Skončení pracovního poměru .....	39
3.2 Nařízení čerpání dovolené .....	40
3.3 Zkrácení pracovní doby .....	40
3.4 Náhrada mzdy při překážce v práci na straně zaměstnavatele.....	41
3.5 Přeložení do jiného místa výkonu práce .....	42
3.5.1 Hodnocení a návratnost investice .....	43
3.6 Výběr řešení .....	46
ZÁVĚR .....	47
LITERATURA .....	48
SEZNAM GRAFŮ .....	50
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	50
SEZNAM TABULEK .....	50
SEZNAM VZORCŮ.....	50
SEZNAM PŘÍLOH.....	51

# ÚVOD

Pracovní právo se dotýká téměř každého člověka. Dříve nebo později se totiž mnoho z nás dostane do pozice zaměstnance či zaměstnavatele, což je dle mého názoru logické zakončení našeho studia. Studujeme proto, abychom se později co nejlépe zapojili do pracovního procesu. Pracovní právo se dotýká každodenního života, je v dnešní době velice aktuální, proto si myslím, že by měl být s legislativou upravující pracovněprávní vztahy obeznámen každý občan České republiky, ale také každý, kdo by chtěl být na území republiky zaměstnán. Pracovněprávní vztahy se týkají všech osob, které jsou účastníky pracovního poměru. S jejich rolí jsou spojeny také povinnosti, což platí i při změnách pracovního poměru. Je důležité, aby obě strany pracovního poměru tyto povinnosti znaly a hlavně dodržovaly, aby nedocházelo ke zbytečným sporům.

Zvolila jsem si téma, které je, a pravděpodobně vždy bude, aktuální. Patří mezi nejdiskutovanější oblast, která vede k dosažení nejlepších výsledků hospodaření jednotlivých společností. Přestože žijeme v době, kdy část práce již zastanou stroje a stále se vyvíjí další a další technologie pro ulehčení práce, lidské zdroje stále budou nezanedbatelnou složkou pracovního procesu. Chce-li být zaměstnavatel úspěšný, potřebuje spolehlivé zaměstnance, kteří budou tvořit jednu z jeho významných předností a kvalit. Pro zaměstnavatele je důležité, aby jeho zaměstnanci pracovali efektivně, což není samozřejmostí. Není však pravidlem, že by tato neefektivita byla zaviněna zaměstnancem a jeho laxním přístupem k práci. Bohužel nastávají situace, kdy zaměstnavatel nemůže zaměstnanci nabídnout dostatek práce, a tak se uchyluje k radikálnímu řešení, ukončení pracovního poměru zaměstnance. Toto řešení může být velice nepříjemné pro většinu zaměstnanců, jelikož v dnešní době získat nové zaměstnání není snadné a je prokázáno, že dlouhodobá nezaměstnanost, zvláště nedobrovolná, může mít za následek zhoršení fyzického a psychického zdraví zaměstnance. Proto se v této práci chci vyhnout ukončení pracovního poměru a řešit nedostatek práce pro zaměstnance jiným způsobem. Práce bude sloužit konkrétnímu zaměstnavateli, věřím však, že by mohla pomoci i jiným společnostem.

## CÍLE PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Společnost, kterou jsem si pro svou práci vybrala, řeší problém s nedostatkem zakázek. Předpokládám, že stávající situace má za následek nedostatek práce pro zaměstnance společnosti. Domnívám se tedy, že ve společnosti nyní působí zaměstnanci, kteří jsou nadbyteční. Mým cílem je nalézt optimální počet zaměstnanců společnosti s ohledem k množství zakázek a navrhnout postup jak naložit s nadbytečnými zaměstnanci. Zaměstnavatelé v této situaci ihned uvažují o skončení pracovního poměru. Já se ovšem domnívám, že není nutné při nedostatku práce automaticky ukončit pracovní poměr se zaměstnanci.

### Postupy zpracování

Pro mou práci jsem využila následujících metod:

#### *Analýza*

Představuje myšlenkové rozčlenění zkoumaného objektu. Cíle analýzy je poznat části jako prvky složeného celku, rozčlenění umožňuje odhalit strukturu objektu. Analýza nám odděluje podstatné od nepodstatného. (9)

#### *Indukce*

Rozumíme tím formu úsudku, kterým se ze zvláštních výroků a případů získávají výroky obecné. Indukce je ovlivněna znalostmi a zkušenostmi, proto má pouze omezenou platnost. (9)

#### *Hypotéza*

Hypotéza je nástrojem spojení teoretické a empirické složky poznání a v tom smyslu jsou hypotézy metodou poznání. Formulujeme je jako konstatování, nikoli jako otázku.

→ Předpokládáme, že nějaká situace má určité důsledky. Domníváme se, že vzniklé důsledky vyvolají určité reakce. Předpokládáme, že učiní-li se nějaký krok, provedeme-li určitý zásah, vyplyne z toho určitý důsledek. (9)

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující část práce přináší pohled na aktuální problematiku pracovněprávních vztahů, která se týká obrovského množství lidí, kteří v této oblasti vystupují jako zaměstnavatelé či zaměstnanci. Nejprve se zabývám vymezením základních pojmů pracovního práva, se kterými se lze setkat, dále vznikem pracovního poměru a jeho změnou.

## 1.1 Základní pojmy

### 1.1.1 Pracovní právo

Pracovním právem se v České republice zabývá zejména zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který nahradil čtyřicet let starý zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce; dále Ústava České republiky, Listina práv a svobod a řada dalších.

Pracovní právo má ochrannou funkci, má za úkol chránit zaměstnance i zaměstnavatele vzájemně. Dále je to funkce výchovná (zachování výrobního tajemství, dodržování dobrých mravů, svědomitá a řádná práce a další) a organizační (určování pracovní doby, rozvržení směn, dovolené apod.). (3)

Pracovní právo se řídí několika zásadami:

- zásada smluvní volnosti,
- právo na práci a svobodnou volbu povolání,
- zásada rovného zacházení a zákazu diskriminace,
- právo na spravedlivou odměnu za práci,
- zásada zákazu zneužívání práv a postavení,
- právo na sdružování zaměstnanců v odborových organizacích,
- zásada bezpečnosti a hygieny práce. (3)

### 1.1.2 Účastníci pracovněprávních vztahů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZP), definuje jako účastníky pracovněprávních vztahů zaměstnance (§6) a dále zaměstnavatele (§7). Zaměstnanci jsou pouze fyzické osoby, které na trhu práce nabízejí svou pracovní sílu. Jako zaměstnavatelé mohou působit právnické osoby (dále jen PO) i fyzické osoby (dále jen FO). Jako PO a zaměstnavatel vystupuje i stát, Česká republika. Za stát jedná a práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů vykonává organizační složka státu, která za stát zaměstnance zaměstnává. (5)

#### **Zaměstnanec**

Dle ustanovení §6 ZP vzniká způsobilost FO jako zaměstnance mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti, jakož i způsobilost vlastními právními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe tyto povinnosti dnem dosažení věku 15 let, přičemž jako den nástupu do práce musí být sjednán den, který následuje po dni ukončení povinné školní docházky, jejíž délku stanoví školský zákon. Ta je povinná po dobu devíti školních let, nejvýše však do konce školního roku, v němž žák dosáhne sedmnáctého roku věku. (5)

*„S dítětem, které je mladší 15 let, nelze vůbec uzavřít pracovní smlouvu ani dohodu o práci konané mimo pracovní poměr. Tyto děti mohou vykonávat pouze uměleckou, kulturní, reklamní, nebo sportovní činnost“.*<sup>1</sup> Tuto činnost může vykonávat na základě jednotlivého povolení vydaného pro určité dítě a určitou činnost.

#### **Zaměstnavatel**

Zaměstnavatelem se dle §7 ZP rozumí FO nebo PO, která zaměstnává jinou FO v pracovněprávním vztahu (v pracovním poměru nebo na dohodu o práci konané mimo pracovní poměr). Zaměstnavatel vystupuje v pracovněprávních vztazích svým jménem a má odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. (5)

---

<sup>1</sup> BEZOUŠKA, P., IVANCO, G. *Pracovní právo pro zaměstnavatele*. Praha: Linde Praha, 2010. 223 s., ISBN 928-80-7201-795-9., str. 22.

Zaměstnavatel nesmí:

- přenášet riziko z výkonu závislé práce na zaměstnance,
- zaměstnanci za porušení povinnosti vyplývající mu z pracovněprávního vztahu ukládat peněžní postihy ani je od něho požadovat,
- požadovat ani sjednat zajištění závazku, s výjimkou konkurenční doložky.(5)

Zaměstnavatel musí:

- zajistit rovné zacházení se zaměstnanci,
- dodržovat zákaz diskriminace při výběru zaměstnanců (z hlediska rasy a etnického původu, pohlaví, sexuální orientace, národnosti, náboženství, rodinného stavu, sociálního původu a dalších),<sup>2</sup>
- dodržovat zásadu poskytnutí stejné mzdy nebo platu,
- poskytovat zaměstnanci informace v pracovněprávních vztazích,
- seznamovat zaměstnance s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy. (5)

### 1.1.3 Pracovní poměr

Pracovní poměr je nejfrekventovanější pracovněprávní vztah, kterým si lidé zajišťují obživu. Obsahem pracovního práva jsou práva a povinnosti zaměstnavatele, tedy právu zaměstnance odpovídá povinnost zaměstnance a opačně. Objektem pracovněprávního poměru je pak výkon závislé práce pro zaměstnavatele, a to za sjednanou odměnu, mzdu nebo plat. (3)

Zaměstnavatel si může zaměstnance vybrat sám (pomocí inzerce, doporučení, ústního dotazu, vývěsky ve společnosti, internetu apod.), nebo jej může obstarat pomocí agentury práce, vzdělávacích agentur či úřadu práce. Výhody a nevýhody jednotlivých variant shrnuje pan Josef Koubek ve své knize *Personální práce v malých a středních firmách*. (7)

---

<sup>2</sup> Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení ospravedlnitelné z věcného důvodu. Např. na práci modelky pro předvádění ženského spodního prádla bude zaměstnavatel vyžadovat ženu.

#### **1.1.4 Pracovní doba**

Dle zákoníku práce se pracovní dobou rozumí doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Povinností zaměstnance je přicházet na pracoviště před začátkem směny a odcházet po jejím skončení; začátek i konec stanoví zaměstnavatel. Zaměstnavatel taktéž rozhoduje o rozvržení pracovní doby, která se většinou rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne (rovnoměrné rozvržení), přičemž délka směny nesmí přesáhnout devět hodin. Při nerovnoměrném rozvržení pak nesmí směna přesáhnout dvanáct hodin. U zaměstnance mladšího osmnácti let nesmí denní pracovní doba nikdy přesáhnout osm hodin. (5)

Obecně platí, že délka pracovní doby činí 40 hodin týdně. Existují však výjimky, které stanovují délku doby kratší:

- dvousměnný pracovní režim – 38,75 hodiny týdně,
- třisměnný a nepřetržitý pracovní režim – 37,5 hodiny týdně,
- práce v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu – 37,5 hodiny týdně. (5)

#### **Přestávky v práci**

Přestávka v práci se řídí jednoduchým pravidlem. Za každých 6 hodin nepřetržité práce má zaměstnanec nárok na 30 minut přestávky. Mladiství mají nárok na půlhodinovou pauzu již po nepřetržité práci čítající 4 a půl hodiny. Přestávky na jídlo a oddech se do pracovní doby nezapočítávají a nejsou propláceny. (5)

Tuto dobu má zaměstnavatel možnost rozdělit na více částí, přičemž jedna z částí musí trvat alespoň 15 minut, aby se dosáhlo kýženého efektu – odpočinku zaměstnance, čímž se zvyšuje jeho efektivita v práci. (5)

## **Doba odpočinku**

Dobou odpočinku se rozumí doba, kdy zaměstnavatel může práci nařídít jen výjimečně. Zaměstnavatel musí respektovat dobu odpočinku za 1 den a za 1 týden. Každý zaměstnanec má v rámci 24 hodin právo na denní odpočinek v minimální délce dvanácti po sobě jdoucích hodin. Zaměstnanci staršímu osmnácti let může být doba odpočinku zkrácena až na osm hodin. Odpočinek za týden pak činí minimálně 35 po sobě jdoucích hodin, u mladistvého zaměstnance 48 hodin. (5)

Dalšími dny, kdy může zaměstnavatel nařídít práci jen výjimečně, jsou dny pracovního klidu, za které se považují víkendy a státem uznávané svátky: 1. leden, Velikonoční pondělí, 1. květen, 8. květen, 5. červenec, 6. červenec, 28. září, 28. říjen, 17. listopad, 24. prosinec, 25. prosinec a 26. prosinec.

## **Práce přesčas**

Práce přesčas by neměla být pravidlem, jelikož není vhodná jak ze zdravotního, tak ze společenského hlediska. Jde tedy pouze o výjimečný stav, kdy nelze vykonat potřebnou práci v pravidelné pracovní době. V případě, že by musel zaměstnavatel nařizovat práci přesčas často, je pro něj výhodnější přijmout dalšího zaměstnance na dohodu o provedení práce, protože to s sebou nese nižší náklady. (3)

ZP stanovuje, že nařízená práce přesčas nesmí být více jak osm hodin během jednoho týdne a sto padesát hodin během kalendářního roku.<sup>3</sup>

### **1.1.5 Bezpečnost práce na pracovišti a ochrana zdraví při práci**

Zaměstnavatel je povinen zajistit svým zaměstnancům (všem osobám, které se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovišti) bezpečnost a ochranu zdraví při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví. Se zajištěním bezpečnosti jsou spojené náklady, které vždy hradí zaměstnavatel; nikdy je nesmí převést na zaměstnance, a to přímo ani nepřímo. Zaměstnavatel je také povinen zajistit zaměstnancům školení o

---

<sup>3</sup> Do ročního limitu se nezahrnuje práce přesčas, za kterou zaměstnanec dostal náhradní volno.



právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zároveň vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Toto školení poskytuje při nástupu do práce, při změně pracovního zařízení, změně technologie apod. (5)

Všechna rizika na pracovišti nelze odstranit, proto je zaměstnavatel v tomto případě povinen zajistit zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky, které nesmí zaměstnanci bránit ve výkonu práce. Krom ochranných pracovních prostředků zajišťuje, pokud je to nutné, pracovní oděv a obuv, mycí, čistící a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje.<sup>4</sup> (5)

## **1.2 Vznik pracovního poměru**

Dle §27 ZP se pracovní poměr zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce. Pracovní poměr může vzniknout taktéž volbou příslušným orgánem nebo jmenováním, a to v případě zvláštních právních předpisů. V tomto případě vzniká pracovní poměr dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. (5)

Kromě pracovní smlouvy a jmenování vzniká pracovní poměr také dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Zaměstnavatel se již před vznikem rozhoduje, zdali zaměstnance přijme na dohodu nebo s ním uzavře pracovní smlouvu. V budoucnu to může mít vliv při případném skončení pracovního poměru, kdy vypovědět dohodu je pro zaměstnavatele jednodušší.

### **1.2.1 Doba trvání pracovního poměru**

Pracovní poměr je sjednáván na dobu neurčitou, pokud nebyla výslovně sjednána doba jeho trvání. Pracovní poměr se sjednává na dobu maximálně dvou let od vzniku pracovního poměru, což platí pro každý další pracovní poměr na dobu určitou sjednaný v uvedené době mezi týmiž účastníky. Uplynula-li však od skončení posledního

---

<sup>4</sup> Seznam pracovních pomůcek viz příloha 1

pracovního poměru na dobu určitou doba šesti měsíců, k předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou se nepřihlíží. (6)

Jestliže zaměstnanec před uplynutím sjednané doby oznámí písemně zaměstnavateli, že trvá na tom, aby ho dále zaměstnával, platí, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou. Neučiní-li tak zaměstnanec, jeho pracovní poměr skončí uplynutím sjednané doby. (6)

### **1.2.2 Postup před uzavřením pracovní smlouvy**

Zaměstnavatel si vybírá zaměstnance z uchazečů podle jejich kvalifikace, zvláštních schopností a požadavků zaměstnavatele. Při jednání o pracovním poměru smí zaměstnavatel požadovat po uchazečích jen nezbytně nutné údaje, tedy ty, které bezprostředně souvisí s uzavřením pracovní smlouvy.

Zaměstnavatel je dle §27 ZP povinen před uzavřením pracovní smlouvy:

- seznámit FO s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů,
- seznámit FO s právy a povinnostmi, které pro ni z pracovní smlouvy (popřípadě jmenováním) vyplynuly,
- v případě zvláštních právních předpisů zajistit, aby se FO před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce. (5)

### **1.2.3 Pracovní smlouva**

Obsah pracovní smlouvy určují zaměstnavatel a zaměstnanec společně, platí zásada smluvní svobody. Zaměstnavatel se se zaměstnancem musí na obsahu smlouvy dohodnout, přičemž nesmí sjednat nic, co by bylo proti právním předpisům či dobrým mravům. Smlouva musí být v písemné formě<sup>5</sup>; nezáleží na tom, zda je uzavírána na několik dní nebo na dobu neurčitou. Všechny další změny a dodatky pracovní smlouvy

---

<sup>5</sup> Vzor smlouvy viz příloha 2

musí být taktéž zaznamenány písemně. Zaměstnavatel vyhotoví pracovní smlouvu dvakrát, jedno vyhotovení je povinen vydat zaměstnanci, tudíž je vhodné, aby přímo ve smlouvě bylo uvedeno, že zaměstnanec stvrzuje svým podpisem převzetí. (5)

Zákoník práce stanovuje tři povinné náležitosti pracovní smlouvy:

- druh vykonané práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce. (5)

Tyto tři náležitosti jsou naprosto základní a vyžadované. Nedohodnou-li se zaměstnavatel se zaměstnancem na jedné z nich, případně dojde k opomenutí jejího určení, je pracovní smlouva neplatná a pracovní poměr nemůže vzniknout.

### **Druh vykonané práce**

Druh práce musí jednoznačně vyjadřovat, jaké činnosti bude zaměstnanec vykonávat. Může být charakterizován označením profese (zedník, svářeč), označením odbornosti (administrativní pracovník) nebo kombinací obou. Pokud by byl v pracovní smlouvě vymezen druh práce velmi široce, tudíž by to umožňovalo zaměstnavateli přidělit zaměstnanci jakoukoliv práci, pak je pracovní smlouva neplatná. (1)

### **Místo výkonu práce**

Vymezení místa výkonu práce závisí na organizační struktuře zaměstnavatele a na povaze práce, kterou bude zaměstnanec konat. Vymezení může být úzké (konkrétní provozovna) nebo široké (území města, obce, kraje apod.), přičemž obě možnosti se mohou setkat s určitými problémy. Bylo by například nevhodné, kdyby za pracovní místo byla stanovena konkrétní kancelář na konkrétním patře budovy – pak by bylo přemísťování mezi jednotlivými kancelářemi považováno za pracovní cestu. Naopak je-li pracovní místo vymezeno příliš široce (kterákoliv provozovna společnosti v České republice), může se zaměstnanci stát, že mu bude oznámen nástup do provozovny jinde, než očekával. (1)

## **Den nástupu do práce**

Stanovení dne nástupu do práce je nejméně problematickou částí pracovní smlouvy. Dnem nástupu do práce vzniká pracovní poměr a zaměstnavatel a zaměstnanec nabývají veškerá práva a zároveň na ně dopadají veškeré povinnosti stanovené právními předpisy. Obvykle se stanovuje přesné datum, ale lze den nástupu vyjádřit i méně určitě, například „dnem následujícím po dni odchodu stávajícího zaměstnance do důchodu; patnáctým dnem od ukončení posledního pracovního poměru zaměstnance“ apod., přičemž není důležité, zda tento den dopadne na pracovní den nebo na víkend či svátek. Pracovní poměr může totiž vzniknout i v den pracovní neschopnosti zaměstnance. (1)

Jestliže zaměstnanec tímto dnem do práce nenastoupí, aniž by mu v tom bránila překážka v práci<sup>6</sup>, nebo tuto překážku neoznámí do týdne zaměstnavateli, má zaměstnavatel možnost odstoupit od pracovní smlouvy. Za překážku v práci se považuje například ošetřování dítěte mladšího deseti let, svatba, dočasná pracovní neschopnost, narození vlastního dítěte atd. (5)

## **Další obvyklá ujednání**

Aby byla smlouva jasná, dostatečně podrobná a aby se zamezilo nedorozuměním a konfliktům, lze doporučit, aby obsahovala i jiné dohodnuté skutečnosti. V pracovní smlouvě lze upravit v podstatě cokoliv, pokud to nebude odporovat zákonu či kolektivní smlouvě. Zákoník práce často garantuje minimální práva zaměstnance, což znamená, že nelze stanovit práva v nižší míře, než stanoví zákon, ale je možné stanovit práva v míře větší. Zákon například stanovuje, že výměra dovolené činí 4 týdny, zaměstnavatel ji však v pracovní smlouvě může prodloužit o dny i týdny. (1)

Dalšími údaji smlouvy pak mohou být:

- údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování,
- doba trvání pracovního poměru – na dobu určitou či neurčitou,
- konkurenční doložka – „*Ujednání, ve kterém se zaměstnanec zavazuje, že po skončení pracovního poměru nebude vykonávat výdělečnou činnost, která by*

---

<sup>6</sup> Překážky v práci viz §191- §206 ZP

*byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo která by vůči němu měla soutěžní povahu.*“<sup>7</sup>

- zkušební doba – nesmí být delší než tři po sobě jdoucí kalendářní měsíce a nesmí být dodatečně prodlužována,
- zda je potřeba vysílat zaměstnance na pracovní cesty,
- výhrada odstoupení od pracovní smlouvy. (1)

### **1.3 Změny pracovního poměru**

V době trvání pracovního poměru může docházet ke změnám tohoto poměru v jeho formě i obsahu, a to jak z podnětu zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Změnou obsahu se rozumí změna druhu práce nebo místa výkonu práce. Protože jsou pracovněprávní vztahy hlavně vztahy soukromého práva a stojí na smluvním principu, lze sjednaný obsah pracovního poměru změnit jen dohodou obou účastníků pracovního poměru. Tuto změnu pracovní smlouvy je nutné provést písemnou formou. Abychom zjistili, byl-li zaměstnanec skutečně převeden na jinou práci, musíme věnovat pozornost ujednání o sjednaném druhu práce v pracovní smlouvě. V tomto případě totiž nestačí takzvaná pracovní náplň, jelikož se nejedná o pracovní úkon, ale pouze o jednostrannou informaci dle §37 ZP (informování o obsahu pracovního poměru). Náplň práce je tedy pouze podrobnější popis pracovních činností, které má zaměstnanec v rámci sjednaného druhu práce povinnost konat. Zaměstnavatel tedy nemůže požadovat s odkazem na náplň práce, aby jeho zaměstnanec konal práci, která se vymyká sjednanému druhu práce v pracovní smlouvě. (6)

Změnu pracovního poměru lze provést taktéž ústně nebo konkludentně (tzn., že je souhlas vyjádřen ne slovně, ale dostatečně jasně jiným způsobem), v tomto případě je nedodržení písemné formy změny pracovního poměru sice porušením pracovněprávních předpisů, ale právní úkon se tím nestává neplatným. (6)

---

<sup>7</sup> BEZOUŠKA P., IVANCO G. *Pracovní právo pro zaměstnavatele*. Praha : Linde Praha, 2010. 223 s., ISBN 928-80-7201-795-9., str. 36.

ZP jasně stanovuje, že zaměstnanec vykonává práci jiného druhu nebo v jiném místě, než je stanoveno v pracovní smlouvě, jen výjimečně. Požadoval-li by po zaměstnanci zaměstnavatel práci jinou, může zaměstnanec odmítnout, aniž by to bylo považováno jako porušení pracovní kázně. Zaměstnanec tedy zásadně není povinen konat práci, na kterou byl převeden bez svého souhlasu, pokud nejde o výjimky uvedené v §41 zákoníku práce. (5)

### **1.3.1 Převedení na jiný druh práce**

Dochází-li při převodu ke změně pracovní smlouvy, je zaměstnavatel povinen projednat se zaměstnancem důvod převedení a délku trvání a vydat zaměstnanci písemné potvrzení o důvodu převedení a jejím trvání. Výjimku jsou však případy, kdy zaměstnanec pozbyl dočasně předpoklady pro výkon sjednané práce,<sup>8</sup> a to nejdéle na třicet pracovních dní, nebo jestli je potřeba odvrátit mimořádnou událost a živelnou událost nebo jiné hrozící nehody nebo k zmírnění jejich bezprostředních následků. Tehdy se projednání předem se zaměstnancem nevyžaduje. (5)

Je potřeba rozlišit, zda je zaměstnavatel povinen ze zákona převést zaměstnance na jiný druh práce, nebo zaměstnance převést smí (rozhodne si to zaměstnavatel sám, na základě svého jednostranného uvážení). Touto problematiku ustanovuje §41 ZP.

Povinnost převést zaměstnance má zaměstnavatel dle ZP v případech:

- pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci,
- nesmí-li podle lékařského posudku dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice,
- jestliže vykonává těhotná zaměstnankyně, zaměstnankyně, která kojí, nebo zaměstnankyně-matka do konce devátého měsíce po porodu práci, kterou

---

<sup>8</sup> Např. zadržení řidičského průkazu u řidiče z povolání

nesmějí být tyto zaměstnankyně zaměstnávány nebo která podle lékařského posudku ohrožuje její těhotenství nebo mateřství,

- je-li to je nutné podle lékařského posudku v zájmu ochrany zdraví jiných FO před infekčním onemocněním,
- jestliže je toho třeba podle pravomocného rozhodnutí soudu nebo správního úřadu, jiného státního orgánu nebo orgánu územního samosprávného celku,
- je-li zaměstnanec pracující v noci na základě lékařského posudku uznán nezpůsobilým pro noční práci,
- požádá-li o to těhotná zaměstnankyně, zaměstnankyně, která kojí, nebo zaměstnankyně-matka do konce devátého měsíce po porodu, která pracuje v noci. (5)

Je-li převod zaměstnance na jiný druh práce podmíněn předložením lékařského posudku, je důležité, aby posudek výslovně konstatoval, že zaměstnanec nesmí vykonávat, nebo dlouhodobě pozbyl způsobilost vykonávat dosavadní práci. Nestačí, pokud posudek pouze nedoporučuje výkon dosavadní práce. V tomto případě není důvod jednostranně převést zaměstnance na jinou práci, ale použije se §45 ZP, kdy zaměstnanec o přeložení požádá a zaměstnavatel to učiní, až mu to dovolí jeho provozní možnosti. (6)

Je samozřejmé, že těhotná nebo kojící žena nemůže vykonávat některé druhy práce. Zaměstnavatel je v tomto případě povinen ji převést na práci, kde může dosahovat stejného výdělku jako při dosavadní práci. Dosahuje-li výdělku nižšího, a to bez jejího zavinění, má nárok na poskytnutí vyrovnávacího příspěvku podle zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění. (6)

Možnost převést zaměstnance má zaměstnavatel v případech:

- nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce; nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce
- jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr,
- bylo-li proti zaměstnanci zahájeno trestní řízení pro podezření z úmyslné trestné činnosti spáchané při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním ke škodě na majetku zaměstnavatele, a to na dobu do pravomocného skončení trestního řízení,
- pozbyl-li zaměstnanec dočasně předpoklady stanovené zvláštními právními předpisy pro výkon sjednané práce, nejdéle na 30 pracovních dnů v kalendářním roce. (5)

ZP v §41 odst. 3 stanovuje, že nelze-li dosáhnout účelu převedení podle předchozích odstavců převedením zaměstnance v rámci pracovní smlouvy, může ho zaměstnavatel převést v těchto případech i na práci jiného druhu, než byl sjednán v pracovní smlouvě, a to i tehdy, když s tím zaměstnanec nebude souhlasit. (5)

Zaměstnavatel je přitom povinen přihlížet k tomu, aby práce byla pro zaměstnance vhodná vzhledem k jeho zdraví, schopnostem a nejlépe i kvalifikaci. Může se také stát, že podnět pro převedení na jiný druh práce či pracoviště vzejde od zaměstnance. Má na to nárok, jestliže pro něj dosavadní práce není dle lékařského posudku vhodná a zaměstnavatel mu v tomto případě vyhoví, jakmile mu to dovolí provozní možnosti. (5)

### **1.3.2 Pracovní cesta**

Pokud zaměstnavatel vyšle zaměstnance k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce v pracovní smlouvě, podstupuje tento zaměstnanec pracovní cestu, která je vždy časově omezena. Zákoník práce však nestanovuje minimální ani maximální dobu pracovní cesty, její četnost ani omezení vzdálenosti od bydliště zaměstnance nebo



provozovny zaměstnavatele. Po vyslání koná zaměstnanec na pracovní cestě práci dle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho vyslal. (6)

Zaměstnavatel je povinen se na vyslání na pracovní cestu se zaměstnancem předem dohodnout. Souhlas zaměstnance může být sjednán v pracovní smlouvě, popřípadě i průběžně dle potřeb zaměstnavatele. Může se stát i konkludentně nastoupením pracovní cesty. Při následném neuposlechnutí ze strany zaměstnance se může jednat o porušení kázně, nebo o nesplnění požadavků pro pracovní výkon a mohlo by dojít až k rozvázání pracovního poměru, a to v případech, kdy je konání pracovních cest nezbytností (př. řidič dálkové dopravy). Jedná-li se o těhotné zaměstnankyně či zaměstnance pečující o dítě do osmi let věku, lze je vyslat na pracovní cestu mimo obvod obce svého pracoviště jen s jejich souhlasem. Taktéž toto ustanovení dle §240 platí pro osamělé zaměstnance, kteří pečují o dítě do patnácti let věku či o bezmocnou fyzickou osobu. (6)

Jestliže zaměstnavatel uzavírá se zaměstnancem dohodu o vysílání na pracovní cesty, je vhodné věnovat pozornost možnosti vypovězení této specifické dohody, jelikož se může stát, že se osobní nebo rodinné poměry zaměstnance změní natolik, že se pro něj vysílání na pracovní cesty stane vážným problémem. (6)

Zaměstnanec může být vyslán také do jiné organizační složky (k jinému zaměstnavateli). V tomto případě zaměstnavatel pověří vedoucího zaměstnance (jiného zaměstnavatele), aby dával zaměstnanci pokyny, organizoval jeho práci, řídil ji a taktéž ji kontroloval. S tímto pověřením je zaměstnanec pouze seznámen, nevyžaduje se tudíž jeho souhlas. Tito vedoucí zaměstnanci nemohou činit vůči zaměstnanci jménem vysílajícího zaměstnavatele žádné právní úkony. (5)

S pracovní cestou vznikají zaměstnanci různé druhy cestovních náhrad<sup>9</sup>:

- prokázané jízdní výdaje (MHD, taxi, letenky, místenky apod.)
- prokázaných výdajů za ubytování a stravné,
- náhrada prokázaných nutných vedlejších výdajů,
- náhrada prokázaných jízdních výdajů za cesty k návštěvě rodiny do místa trvalého pobytu nebo místa pobytu rodiny. (5)

### **1.3.3 Přeložení do jiného místa výkonu práce**

Přeložení do jiného místa práce, než je stanoveno ve smlouvě, a to ani dočasně, není taktéž možné provést bez souhlasu zaměstnance a v rámci zaměstnavatele, pokud to vyžaduje nezbytná provozní potřeba. Při přeložení z důvodu provozní potřeby musí zaměstnavatel předem projednat důvody a dobu přeložení se zaměstnancem a přihlídnout k jeho oprávněným zájmům. Stejně jako u pracovní cesty zmíněné výše platí, že jedná-li se o zaměstnance pečující o osobu do věku osmi let, nebo o těhotnou zaměstnankyni, přeložení na jiné místo práce lze pouze na jejich žádost. (6)

Přeloženého zaměstnance řídí, kontroluje a jeho práci organizuje příslušný vedoucí zaměstnanec organizační složky, na jejíž pracoviště byl zaměstnanec přeložen. (5)

### **1.3.4 Opětovné zařazení zaměstnance**

Zaměstnanec se vrátí na své místo výkonu práce po odpadnutí důvodů, pro které byl převeden na jinou práci, nebo byl přeložen do jiného místa, nebo uplynula-li doba, na kterou byla tato změna sjednána. (5)

Zaměstnavatel má povinnost dle §47 zařadit zaměstnance na jeho původní pracoviště, jedná-li se o zaměstnance:

- který končí výkon veřejné funkce nebo činnost pro odborovou organizaci,
- nastupujícího po skončení vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení,

---

<sup>9</sup> Cestovní náhrady řeší § 156- § 172 ZP

- nastupujícího po skončení mateřské dovolené nebo rodičovské dovolené
- nastupujícího po skončení dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény. (5)

Jestliže však za tu dobu původní práce odpadla nebo bylo zrušeno pracoviště, zařadí zaměstnavatel zaměstnance na jinou práci, která bude odpovídat pracovní smlouvě. (5)

## **1.4 Daňové, účetní a ekonomické aspekty**

Zákoník práce nevymezuje vše, s tématem dále souvisí i jiné základní právní normy, které jsou vymezeny v zákonu č. 568/1992 Sb., o daních z příjmu, zákonu č. 563/1991 Sb., o účetnictví a další.

### **1.4.1 Daňové přiznání vypracované zaměstnavatelem**

Zaměstnavatel provede roční zúčtování daně zaměstnance, jestliže ho o to zaměstnanec sám požádá. Zaměstnanec pak musí do 15. února předložit zaměstnavateli veškeré nutné doklady, které musí být podepsané. Jedná se o podklady pro účely odečtu nezdanitelných částí základu daně, např. darů, úroků z úvěru zaplacených ve zdaňovacím období, příspěvek na penzijní připojištění atd. Dále předloží potvrzení od předešlých zaměstnavatelů. Podmínkou je, aby měl zaměstnanec podepsané daňové prohlášení za daný rok. Nepodepsal-li, zaměstnavatel mu nesmí provést roční zúčtování daně. (16)

### **1.4.2 Výpočet mzdy**

Dle §6 odstavce 13 zákona o daních z příjmu se stanovuje způsob výpočtu základu daně či dílčího základu daně ze mzdy zaměstnance ze závislé činnosti. Dalším významným ustanovením je §38 h, který stanovuje vybírání a placení záloh na daň z příjmů FO ze závislé činnosti a z funkčních požitků. Jestliže zaměstnanec podepíše u zaměstnavatele prohlášení poplatníka k dani, může si v souladu s ustanovením §35ba uplatnit slevy na dani. Veškeré možné slevy lze vyčíst ve zmíněném §35ba, v následujícím příkladu pro výpočet mzdy využijí pouze slevy na poplatníka a slevy na dítě. (16)

	Výpočet	Částka
Hrubá mzda (HM)		20 000,-
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem (ZPZ)	$0,045 \cdot HM$	900,-
Sociální zabezpečení hrazené zaměstnancem (SZZ)	$0,065 \cdot HM$	1300,-
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	$0,34 \cdot HM$	6800,-
Superhrubá mzda (SHM) <sup>10</sup>	$1,34 \cdot HM$	26800,-
Záloha na daň z příjmu před slevami (ZDPPS)	$0,15 \cdot SHM$	4020,-
Slevy na dani (SD) : poplatník	$23640^{11}:12$	1970,-
: dítě	$11604:12$	967,-
Záloha na daň z příjmů (ZDP)	ZDPSS - SD	1083,-
<b>Čistá mzda zaměstnance</b>	<b>HM-SZZ-ZPZ-ZDP</b>	<b>16717,-</b>

Tabulka 1: Výpočet mzdy (vlastní zpracování)

### 1.4.3 Účtování o mzdě

Účtování o mzdě se provádí po uplynutí doby, ve které zaměstnanec vykonal svou práci nebo za kterou přísluší zaměstnanci odměna. Pro účtování mezd se z účetní osnovy využívají převážně tyto účty:

Název účtu	Číslo účtu	
	Má dáti	Dal
Zaměstnanci		331
Zúčtování s institucemi SZ a ZP		336
Ostatní přímé daně		342
Mzdové náklady	521	
Zákonné sociální pojištění	524	

Tabulka 2: Čísla účtů (vlastní zpracování)

U účtu 336 je vhodné zavést analytiku, jelikož se jedná o dvě instituce, kterým částky odvádíme. Účtujeme pak na účty 336.1 a 336.2. V následující tabulce vypisuje jednotlivé účetní operace:

<sup>10</sup> Zaokrouhluje na 100 Kč nahoru.

<sup>11</sup> Nová sazba pro rok 2011.

Operace	Předkontace
HM	521/331
Zdravotní pojištění (zaměstnanec)	331/336.1
Zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	524/336.1
Sociální zabezpečení (zaměstnanec)	331/336.2
Sociální zabezpečení (zaměstnavatel)	524/336.2
Srážka zálohy na daň z příjmu	331/342
Výplata mzdy z bankovního účtu	331/221
Odvod pojistného ZP	336.1/221
Odvod pojistného SZ	336.2/221
Odvod zálohy na daň z příjmu	342/221

**Tabulka 3: Předkontace (vlastní zpracování)**

#### 1.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Může se provádět jako součást komplexní analýzy společnosti nebo jako samostatný krok. Název je odvozen od prvních písmen anglických slov (strengths, weaknesses, opportunities, threats), což v překladu znamená silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, a právě tyto faktory v analýze zvažujeme. Silné a slabé stránky patří mezi faktory interní, naopak příležitosti a hrozby mezi faktory externí. Musíme je samozřejmě posuzovat v souvislostech, ne samostatně, což můžeme vidět v následující tabulce. (2)

		Interní faktory	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí faktory	Příležitosti	<i>Strategie SO:</i> Rozvoj silných stránek a příležitostí.	<i>Strategie WO:</i> Odstranění slabin, aby mohly vzniknout nové příležitosti.
	Hrozby	<i>Strategie ST:</i> Zamezení hrozeb využitím silných stránek.	<i>Strategie WT:</i> Omezení hrozeb, které ohrožují slabé stránky.

**Tabulka 4: SWOT analýza (zdroj (2))**

Silné stránky: Díky nim má společnost silnou pozici na trhu. Používají se také pro stanovení konkurenční výhody. Posuzují se schopnosti společnosti, dovedností, její potenciál.

Slabé stránky: Poukazují na slabost společnosti, jsou samozřejmě opakem silných stránek. Brání efektivnímu výkonu společnosti.

Příležitosti: Představují možnosti, díky nim může společnost růst, lépe využít disponibilní zdroje či lépe dosahovat cílů. Příležitosti zvýhodňují společnost vůči konkurenci.

Hrozby: Představují překážky v činnosti společnosti. Je nutné je alespoň omezit, minimalizovat. (2)

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU

V důsledku finanční krize musí mnoho zaměstnavatelů řešit problém nedostatku práce pro své zaměstnance a najít nejlepší možnost, jak tuto situaci vyřešit, a to samozřejmě dle zákoníku práce a pokud možno s nízkými náklady. Je na každém zaměstnavateli aby rozhodl, jestliže je pro něj výhodnější se zaměstnanci ukončit pracovní poměr nebo se pokusit si zaučené zaměstnance udržet.

### 2.1 Společnost IDEAL OKNO s.r.o.

Společnost IDEAL OKNO s.r.o. vznikla 23. února 2005 transformací společností Čechmart a Antonín Máša, jejichž historie v oboru PVC oken a dveří sahá do roku 1996. Na založení se podíleli a společníky se stali pan Antonín Máša, Martin Čech, Martin Fialka a Petr Máša, kteří společně vložili základní kapitál 200 000 Kč. Všichni už dříve působili v oblasti výroby plastových výrobků, ale jako samostatné subjekty. Ze jmenovaných osob již ve společnosti působí pouze pánové Antonín Máša a Petr Máša, kteří jsou po celou dobu fungování společnosti její jednatelé. Od roku 2005 postupně stoupají obraty z částky 13 000 000,- až na 45 000 000,- v roce 2009. Meziroční navýšení se pohybovalo okolo 30%. Společnost začínala s pouhými sedmi zaměstnanci, k dnešnímu dni zaměstnává zaměstnanců 21. V průběhu působení společnosti rozšířili své činnosti o stavební a sádkartonové práce, výrobu interiérových dveří a provádění fasád.



Obrázek 1: Logo společnosti (Zdroj (4))

### 2.1.1 Základní informace

Spisová značka: C 48302 vedená u rejstříkového soudu v Brně  
Název subjektu: IDEAL OKNO s.r.o.  
Právní forma: 112 - Společnost s ručením omezeným  
IČO: 26958791  
Sídlo: Brno, Zábrdovice, Gajdošova č.ev. 2876/56a, PSČ 615 00  
Den zápisu: 23. 02. 2005  
Základní kapitál: 200 000,-  
Jednatelé: Antonín Máša, Brno, Spáčilova 629/23, PSČ 618 00  
Petr Máša, Brno, Soběšice, Zeiberlichova 159/17, PSČ 644 00  
-> jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně (8)

### 2.1.2 Předmět podnikání

- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zednictví. (8)

### 2.1.3 Personalistika

Společnost IDEAL OKNO s.r.o. disponuje 21 zaměstnanci, čímž se podle SME (Small and Medium Enterprise) řadí mezi malé podniky. Přesný seznam uvádím v následující tabulce:

Pozice	Počet
Technik výroby	12
Montážní technik	3
Technik	6

**Tabulka 5: Počet zaměstnanců (vlastní zpracování z interních dokladů spol.)**



V další tabulce uvádím počty zaměstnanců podle toho, ve kterém předmětu podnikání společnosti působí.

Předmět podnikání	Technik výroby	Montážní technik	Technik
výroba plastových a pryžových výrobků	10	-	1
výroba, obchod a sl. neuvedené v př. 1 až 3 ŽZ	2	-	5
zednictví	-	3	-

**Tabulka 6: Pozice zaměstnanců (vlastní zpracování z interních dokladů spol.)**

Pan Antonín Máša ml.<sup>12</sup> vystupuje jako jednatel společnosti, řídí jí zejména po stránce ekonomické, finanční a personální. Právě s ním jsem měla možnost při návštěvě společnosti jako první jednat. Jeho otec, pan Máša Antonín st., zastává funkci vedoucího výroby a stará se o spotřebu nakoupeného materiálu a polotovarů. Oba jsou pověřeni nákupem potřebného materiálu. Příjem zakázek zabezpečuje pan Petr Máša, technickou přípravu výroby pan Pavel Skácel.

Co se kvalifikace týče, na zaměstnance na vedoucích pozicích je kladen požadavek odborného středoškolského vzdělání, který samozřejmě všichni splňují. Jsou absolventy převážně středních průmyslových škol, výjimkou je pouze pan Antonín Máša ml., který vystudoval obchodní akademii. Na ostatní, zde nejmenované zaměstnance, není kladen žádný kvalifikační požadavek, protože se jedná o jednoduchou opakovanou strojní výrobu na jednoúčelových strojích a stačí pouhé zaučení. Při získávání svých zaměstnanců společnost využívá převážně okruh svých známých či příbuzných, méně pak nabídek úřadu práce.

Administrativním chodem společnosti nyní z úsporných důvodů není pověřen stálý zaměstnanec; do společnosti dochází rodinný příslušník jednoho z bývalých společníků, a vypomáhá s psaním korespondence a objednávek, adjustací došlých faktur, vystavováním faktur, archivací zakázek a dokladů, elektronickou komunikací, přípravou dokladů a komunikací s účetní společností apod.

---

<sup>12</sup> Zkratky ml. a st. používám pouze pro svou potřebu, pro odlišení zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti pracují v pracovním poměru, který se zakládá smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, v níž je zaměstnavatel povinen dohodnout se zaměstnancem druh práce, na který je přijímán, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Pracovní poměr je u všech zaměstnanců na dobu neurčitou. Jako pozici mají zaměstnanci v pracovní smlouvě uvedeno „technik, technik výroby či montážní technik“.

## 2.2 Analýza a popis problému

Již zmíněná společnost IDEAL OKNO s.r.o. se s problémy vyvolanými finanční krizí také potýká. Přestože nabízí veliké množství svých výrobků, bohužel neprosperuje tak dobře, jak by potřebovala. Abych zjistila slabé stránky společnosti, využila jsem SWOT analýzy.

### 2.2.1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní vedení Moderní stroje	Málo práce pro zaměstnance Nízké využití výrobní kapacity Klesá ziskovost společnosti
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření sortimentů výrobků Důležitost odvětví	Narůstající se konkurence

**Tabulka 7: SWOT analýza společnosti IDEAL OKNO s.r.o. (vlastní zpracování)**

Po zpracování a vyhodnocení analýzy a dalších informací, které jsem měla k dispozici, jsem dospěla k těmto závěrům. Zakázek je poslední dobou méně, což má za následek méně práce a zaměstnanci, stroje i skladové prostory nejsou využity na sto procent. Zaměstnanci tak, přestože ne svoji vinou, nepracují efektivně. Snížit počet zaměstnanců by mohlo být řešením, jak se z nepříznivé situace dostat, ale po dohodě s jednatelem společnosti jsme usoudili, že ukončení pracovního poměru není jediné, ani nejlepší

řešení, proto je potřeba najít jinou variantu, jak zaměstnancům zajistit dostatek práce, aby se nestali zcela nadbytečnými.

### **2.2.2 Normy spotřeby práce**

Abych dokázala určit, kolik zaměstnanců je na výrobu potřeba, je nutné zjistit, kolik minut je potřeba na vyrobení jedné okenní jednotky. Nyní popíši jednotlivý sled prací, které jsou pro výrobu nutné. Je důležité upozornit, že pracujeme pouze s dělníky z výroby, tedy výrobními techniky, kterých v dané výrobě pracuje jedenáct. Tito zaměstnanci pracují v jednosměnném provozu s osmihodinovou pracovní dobou. Práci přesčas vykonávají pouze výjimečně, například v důsledku výpadku elektřiny či poruchy na výrobním zařízení. Za odvedenou práci jím přísluší hrubá mzda ve výši 12 500 Kč. Z osobního rozhovoru vyplynulo, že právě ve výrobě se potýkají s problémem nedostatku práce. Dle stejného rozhovoru jsem pak zpracovala postup při výrobě:

#### Postup prací

Řezání a frézování – slouží k tomu nářezové centrum (respektive dvě, pro řezání rámů a křídel), což je stroj podporovaný počítačem, který sám nařeže příslušné díly, jež jsou v PC zadány. Zároveň vyfrézuje nutné otvory, například na kliky.

Ztužení – pro nařezání výztuží se používá pásová pila, jednotlivé výztuže pak zasunuje dělník ručně, na připevnění pomocí vrutů se zase využívá stroj.

Svařování – provádí se pomocí svářecího stroje, rozděleného na sváření křídel a rámu. Stejně jako nářezové centrum je napojeno na počítač se softwarem, který vysílá ke stroji potřebné rozměry.

Čištění – k očištění rohů slouží fréza, vybavena vrtáky a noži na plast, které polotovary zbavují odvarků po svařování. Následuje ruční nasazení těsnící gumy.

Zpracování sloupků a štulp

Kování křídla a rámu – kování je taktéž ruční práce, kterou dělník provádí na kovacím stole vybaveném pneumatickou šroubovací hlavou a zásobníkem vrutů. Dělník pouze postupně montuje příslušné díly na své místo.

Zasklívání – patří k ručním pracím, nelze provádět pomocí stroje. Po zasklení jen nutné, aby dělník zkontroloval funkčnost výrobku.

V následující tabulce je shrnut počet minut potřebných pro danou práci. Nejsou samozřejmě jen odhadnuté, tyto hodnoty mi byly poskytnuty panem Pavlem Skácelem, zajišťujícím technickou výrobu, a jestliže se nepříhodí nějaká nepředvídatelná událost, neměly by být nikdy vyšší.

Činnost	Minuty
Řezání, frézování	10
Ztužení	8
Svařování	15
Čištění	8
Sloupky	8
Kování křídla	10
Kování rámu	10
Zasklívání	12
<b>Celkem</b>	<b>81</b>

**Tabulka 8: Výroba okenní jednotky (vlastní zpracování podle osobního rozhovoru)**

Z tabulky je prostým součtem patrné, že na výrobu jedné okenní jednotky potřebujeme 81 minut, do dílčích časů jsou započítány i časy potřebné na manipulaci s výrobky, přenášení k jednotlivým strojům a dalším dělníkům a také následná rychlá kontrola hotového výrobku. Společnost IDEAL OKNO s.r.o. za minulý rok vyrobila přibližně 10 000 okenních jednotek – přestože se to zdá být velké číslo, je to méně než minulé roky. Společnost však očekává s ohledem a vývoj trhu zase nárůst, ovšem ne v nejbližší době.

Z výpočtu vyplyne, že za jeden rok je na těchto 10 000 okenních jednotek spotřebováno 81 000 minut, což je v přepočtu 13 500 hodin za rok. Jeden zaměstnanec má však za celý rok fond pracovní doby kolem 2 000 hodin, proto si trůfám tvrdit, že objem práce, který je nyní schopna společnost zaměstnancům nabídnout, je možno naplnit se sedmi zaměstnanci, a čtyři se z tohoto důvodu jeví jako nadbyteční.

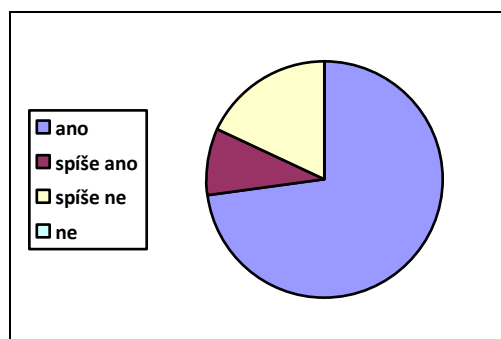
Shrnutí	
Výroba 1 okenní jednotky	81 minut
Objem výroby za rok	cca 10 000 jednotek
Spotřeba času na všechny jednotky	81 000 minut = 13 500 hodin
Fond pracovní doby zaměstnance (rok)	cca 2 000 hodin
Potřeba zaměstnanců	$13\,500/2000 = 6,75 = 7$
Zaměstnanců v dané výrobě	11
<b>Nadbyteční zaměstnanci</b>	<b>4</b>

Tabulka 9: Výpočet potřebných zaměstnanců (vlastní zpracování)

### 2.2.3 Krátký dotazník

Pro ucelené zpracování analýzy jsem navrhla krátký dotazník, který jsem předložila jedenácti zaměstnancům ve výrobě. Jejich odpovědi jsem zpracovala do jednoduchých koláčových grafů.

1) Jste spokojeni ve společnosti, kde jste zaměstnáni?



Graf 1: Odpověď na otázku č. 1 (vlastní zpracování)

2) Zdá se Vám, že plně využíváte pracovní dobu?



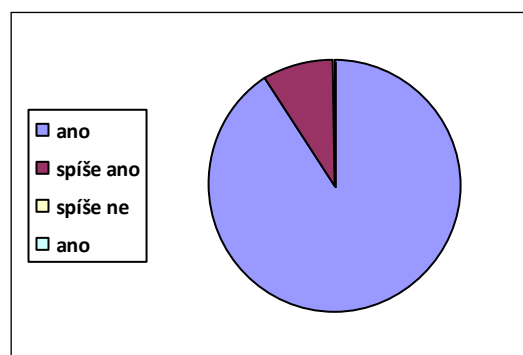
**Graf 2: Odpověď na otázku č. 2 (vlastní zpracování)**

3) Myslíte si, že vzhledem k Vašemu věku, vzdělání a jiným okolnostem dokážete lehce najít práci při případném skončení pracovního poměru?



**Graf 3: Odpověď na otázku č. 3 (vlastní zpracování)**

4) Byli byste ochotni se dohodnout se zaměstnavatelem na změně pracovního poměru?



**Graf 4: Odpověď na otázku č. 4 (vlastní zpracování)**

Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci jsou vůči společnosti loajální a budou spolupracovat při návrhu řešení, kterým se budu zabývat dále.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Snažila jsem se pro společnost nalézt více možností, jak řešit výše analyzovaný problém. Protože je pro společnost důležité znát náklady, které by musela u jednotlivých variant vynaložit, snažila jsem se zpracovat jejich přehled do tabulek. Zaměstnancům společnosti IDEAL OKNO s.r.o. je vyplácena mzda ve výši 12 500 Kč měsíčně. Ve svých výpočtech však budu využívat mzdu „superhrubou“, která je navýšená o částky za sociální a zdravotní pojištění. „Superhrubá“ mzda vznikne vynásobením měsíční mzdy koeficientem 1,34 ( $12\,500 \times 1,34 = 16\,750$ ).

#### 3.1 Skončení pracovního poměru

Jako nejjednodušší řešení situace, jak naložit s nadbytečnými zaměstnanci, se dá považovat ukončení pracovního poměru se čtyřmi zaměstnanci. Zaměstnavatel může dát zaměstnancům výpověď podle §52 odstavce c) zákoníku práce a zaměstnancům by podle téhož zákona (§67a) náleželo odstupné ve výši nejméně trojnásobku měsíčního výdělku.

Vycházíme-li z částky 16 750,- měsíčně, náklady na odstupné by se pohybovaly nejméně kolem 150 000 Kč za všechny čtyři zaměstnance. Při ukončení pracovního poměru výpovědí však musíme ještě počítat s výpovědní lhůtou, která musí být nejméně dva měsíce. Proto k nákladům připočteme mzdu za tyto dva měsíce. Druhou možností je uzavřít se zaměstnanci dohodu o skončení pracovního poměru. V tomto případě je pracovní poměr ukončen sjednaným dnem, a tudíž nepočítáme s náklady na výpovědní lhůtu.

Odstupné	Výpověď	Dohoda
Superhrubá mzda	16 750,-	16 750,-
Náklady na 1 zaměstnance	83 750,-	50 250,-
Náklady na 4 zaměstnance	335 000,-	201 000,-

**Tabulka 10: Odstupné při ukončení pracovního poměru (vlastní zpracování)**

Jak už jsem zmínila dříve, zaměstnavatel se skončením pracovního poměru nesouhlasí, a je nutné se dohodnout na řešení jiném. K zaměstnancům má bližší vztah, jelikož jsou většinou z okruhu jeho přátel, zároveň má s nimi dobré zkušenosti, zná jejich schopnosti, a tak o ně nechce přijít. Je samozřejmé, že jim ale nemůže vyplácet mzdu „za nic“.

### **3.2 Nařízení čerpání dovolené**

Nedostatek práce lze také řešit nařízením dovolené svým zaměstnancům. Zákoník práce umožňuje zaměstnavateli určit čerpání dovolené podle stanoveného rozvrhu čerpání dovolené, přičemž musí přihlížet nejen k provozním důvodům zaměstnavatele, ale také k oprávněným zájmům zaměstnance. Zaměstnavatel může dle §220 zákoníku práce určit hromadné čerpání dovolené, maximálně však po dobu dvou týdnů. Zároveň musí být splněna podmínka, že toto hromadné čerpání dovolené musí být pouze z provozních důvodů. Tato varianta ovšem může pomoci pouze z krátkodobého hlediska, zaměstnavateli navíc neušetří žádné náklady, a pro společnost IDEAL OKNO s.r.o. ji tedy nedoporučuji.

### **3.3 Zkrácení pracovní doby**

V pracovní smlouvě se stanovuje délka pracovní doby, která většinou činí 40 hodin týdně. Zaměstnavatel může z provozních důvodů sjednat se zaměstnancem kratší dobu než je stanovená týdenní pracovní doba. Tuto pracovní dobu lze změnit, dohodnou-li se na tom obě strany a je-li tato dohoda sepsána písemně a podepsaná zaměstnavatelem i zaměstnancem. Nejčastěji bývá tato dohoda jako dodatek k pracovní smlouvě. Jestliže je sjednaná kratší pracovní doba, pak zaměstnanci náleží mzda či plat (v případě společnosti IDEAL OKNO s.r.o. mzda), která odpovídá zkrácené pracovní době. Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy může obsahovat pouze kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis, jehož vzor uvádím jako přílohu 4.



Výhodou zkrácení pracovní doby je fakt, že zaměstnavatel nemusí s žádným zaměstnancem ukončit pracovní poměr, zároveň za tuto variantu neplatí žádné velké náklady (pouze administrativní). Analyzovaná společnost nemá práci pro 4 zaměstnance, kdyby však učinila opatření zkrácení pracovní doby, postihlo by to všech 11 zaměstnanců výroby. Zaměstnavatel může snížit pracovní dobu například ze 40 hodin týdně (8 hodin za den) na 27,5 hodin týdně (5,5 hodin za den). Týdenní pracovní fond by se tak ze 440 hodin za 11 zaměstnanců snížil na 302,5 hodin. Rozdíl těchto hodnot činí 137,5 hodin, což je při normální týdenní pracovní době práce pro 3,5 zaměstnance. Zaměstnanci by tedy za tuto dobu stíhali pokrýt objem práce, který jim nyní může zaměstnavatel nabídnout, a žádný z nich by nebyl nadbytečný.

	Částka
Mzda při pracovní době 40 hodin	16 750,-
Mzda při pracovní době 27,5 hodin	11 516,- (68,75%)
Rozdíl (1 zaměstnanec)	5 234,-
Rozdíl (11 zaměstnanců)	57 574,-

**Tabulka 11: Mzda při zkrácení pracovní doby (vlastní zpracování)**

### **3.4 Náhrada mzdy při překážce v práci na straně zaměstnavatele**

Další možnost, kterou zákoník práce nabízí, je poskytnout zaměstnanci náhradu mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Společnost IDEAL OKNO s.r.o. nemůže nyní některým zaměstnancům poskytnout dostatek práce a samotní zaměstnanci nemohou tuto situaci ovlivnit. V tomto případě se může zaměstnavatel dohodnout s odborovou organizací a poskytovat náhradu mzdy ve výši minimálně 60 % průměrného výdělku. U společnosti IDEAL OKNO s.r.o. však odborová organizace nepůsobí, proto by se museli obrátit na úřad práce, který rozhodne, zda jsou důvody, aby zaměstnanci byla vyplácena náhrada mzdy. Úřad práce taktéž může zaměstnavateli oznámit, aby tuto odborovou organizaci zřídil a ta pak rozhodla. Odborové organizace vznikají dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů.

Budeme-li vycházet ze zmíněné částky 12 500 Kč měsíčně, zaměstnanci by příslušela mzda ve výši pouhých 7 500 Kč. Od roku 2007 je však stanovena minimální mzda na 8 000 Kč měsíčně, proto zaměstnancům bude náležet tato částka.

Náhrada mzdy	Částka
Mzda	12 500,-
60% náhrada mzdy	7 500,-
Minimální mzda	8 000,-

**Tabulka 12: Náhrada mzdy (vlastní zpracování)**

Náklady na tuto variantu však vypočteme z částky 16 750 Kč, která obsahuje sociální a zdravotní pojištění.

Náklady	Částka
Superhrubá mzda	16 750,-
60% náhrada mzdy	10 050,-
Rozdíl (ušetřené náklady na 1 zaměstnance)	6 700,-
Ušetřené náklady na 4 zaměstnance (měsíc)	26 800,-

**Tabulka 13: Ušetřené měsíční náklady (vlastní zpracování)**

Jelikož poskytování náhrady mzdy je omezené, a to na dobu jednoho roku, musel by zaměstnavatel zvážit, zda by se měla v tomto období jeho situace zlepšit, jestli bude schopen poté poskytnout znovu dostatek práce pro zaměstnance, anebo se bude stejně muset uchýlit k ukončení pracovního poměru s nadbytečnými zaměstnanci. Jelikož jednatel společnosti očekává, že se situace po prodělané finanční krizilepší, mohlo by i toto být pro společnost možnost, jak naložit s dosavadním problémem nedostatku práce.

### 3.5 Přeložení do jiného místa výkonu práce

Společnost již dříve uvažovala o zřízení dalšího pracoviště, pro výrobu nikoliv plastových, ale hliníkových výrobků. Považuji za ideální tuto myšlenku zrealizovat právě v této době, jelikož bychom našli uplatnění pro nadbytečné zaměstnance.

Společnost disponuje volnými prostory, které jsou využívány pouze jako další sklad. Z rozhovoru s jednatelem, panem Antonínem Mášou, vyplynulo, že není potřeba a mohly by tyto prostory být využity jiným způsobem. Proto navrhuji v těchto prostorách zřídit již zmíněnou výrobu s hliníkovými profily. Nadbytečné zaměstnance poté na nové místo převedeme. Jelikož se výrobní technologie příliš neliší od výroby z plastových profilů, a to jak ve strojové tak v ruční výrobě, jsou schopni výrobní technici tuto práci bezproblémově vykonávat.

Zaměstnanci mají ve svých pracovních smlouvách jako místo výkonu práce uvedené dílny ve Vojkovicích. Z toho vyplývá, že je potřeba písemně provést dohodu o změně pracovního poměru, jelikož nová výroba se bude nacházet na jiném místě, které ovšem není od původního daleko. Dohodu podepíší jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec, který tímto svým podpisem dá k převodu souhlas. Příklad dohody změny pracovního poměru uvádím v příloze č. 5.

Dle zákoníku práce lze převedení na jiné místo výkonu práce provést pouze dočasně. Do budoucna se očekává znovu nárůst zakázek, čímž odpadne důvod pro převedení, proto budou převedení zaměstnanci opětovně navraceni na své původní místo výkonu práce, a na již rozvinutou výrobu se najmou zaměstnanci noví. Nové výrobky, o které je dle zaměstnavatele na trhu zájem, totiž přinesou společnosti další zisk a umožní poté vyplácet mzdu novým zaměstnancům.

### **3.5.1 Hodnocení a návratnost investice**

Následující postup a výpočty jsem zpracovala podle vlastních poznámek z předmětu Finance podniku, absolvovaném v zimním semestru třetího ročníku daňového poradenství.

Je samozřejmé, že se tento postup neobejde bez nutné investice na předělání prostorů na nové pracoviště. Jelikož již společnost tyto prostory vlastní, při jejich využívání jako nové pracoviště nebudou platit nic navíc, co by dosud neplatili. Prostory je však nutné

upravit, konkrétně provést zateplení, vyměnit elektroinstalaci a opravit podlahu a povrchy stěn. Společnost na tuto část investice vyčlenila 350 000 Kč.

Společnost vlastní dva stroje v pořizovací hodnotě 120 000 Kč, které nejsou využívány, figurují v zásobách a neodepisují se. Tato částka byla zaplacená již dříve s nákupem jiných strojů a není tedy okamžitým peněžním výdajem, ale do výpočtu návratnosti investice je třeba ji zahrnout. Pro novou výrobu bude potřeba pořídit dva nové stroje v pořizovací hodnotě 650 000 Kč. K obsluze zmíněných strojů je zapotřebí čtyř zaměstnanců. Tyto zaměstnance převedeme z dosavadní výroby a nebudeme měnit jejich mzdu (12 500 Kč).

Návratnost investice označuje dobu (v letech), za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici. Počáteční kapitálový výdaj na investici by byl u společnosti IDEAL OKNO s.r.o. výše zmíněných 350 000 Kč, 120 000 Kč a 650 000 Kč, dohromady 1 120 000 Kč. Poté odhadneme roční příjmy, která nám tato investice přinese, a to na 450 000 Kč za rok. Tuto částku však musíme navýšit o roční odpisy za rekonstrukci a nákup nových strojů.

	Stroje	Rekonstrukce prostorů
Částka	770 000,-	350 000,-
Odpisová skupina	2.	3.
Počet let odpisování	5	10
Roční odpis	154 000,-	35 000,-

**Tabulka 14: Roční odpisy (vlastní zpracování)**

### Odúročitel

Pro další postup využijeme vzorec nazvaný odúročitel, mající tvar:

$$\frac{1}{(1+i)^n}$$

**Rovnice 1: Odúročitel (zpracováno  
z vlastních poznámek)**

Písmeno „i“ označuje požadovanou výnosnost, kterou by měla investice přinést (alespoň 10%, tedy  $i=0,1$ ). Písmeno „n“ pak rok, s kterým právě počítáme, přičemž jako první dosadíme za „n“ jedničku. Výslednou hodnotou vynásobíme peněžní tok a doplníme do následující tabulky:

Rok	Peněžní tok	Odúročitel	Odúr. x pen.tok	Kumulovaný tok
2007	120 000	$1/1,1^1 = 0,909$	- 109 091	- 109 091
2011	350 000	$1/1,1^2 = 0,826$	- 289 100	- 398 191
2011	650 000	$1/1,1^2 = 0,826$	- 488 150	<b>- 886 341</b>
2012	639 000 <sup>13</sup>	$1/1,1^3 = 0,751$	479 889	479 889
2013		$1/1,1^4 = 0,683$	436 437	<b>916 326</b>
2014		$1/1,1^5 = 0,621$	396 819	1 313 145
2015		$1/1,1^6 = 0,565$	361 035	1 674 180
2016		$1/1,1^7 = 0,513$	327 807	2 001 987
2017	485 000 <sup>14</sup>	$1/1,1^8 = 0,466$	226 010	2 227 997
2018		$1/1,1^9 = 0,424$	205 640	2 433 637
2019		$1/1,1^{10} = 0,386$	187 210	2 620 847
2020		$1/1,1^{11} = 0,351$	170 235	2 791 082
2021		$1/1,1^{12} = 0,319$	154 715	2 945 797

**Tabulka 15: Návratnost investice (vlastní zpracování)**

Kapitálové příjmy vyrovnají kapitálové výdaje v průběhu roku 2013, tedy za dva roky, což je velmi dobrý výsledek.

#### Čistá současná hodnota

Nyní pro hodnocení investice využijeme čistou současnou hodnotu (ČSH), jejíž vzorec je následující:

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^N \frac{\text{příjmy}}{(1+i)^{n+t}} - \sum_{t=1} \frac{\text{výdaje}}{(1+i)^t}$$

**Rovnice 2: ČSH (zpracováno z vlastních poznámek)**

<sup>13</sup> Zisk 450 000 + odpis strojů 154 000 + odpis za opravu 35 000

<sup>14</sup> Zisk 450 000 + odpis za opravu 35 000

Odečteme součet kumulovaných kapitálových příjmů od součtu kapitálových výdajů a dle výsledného čísla určíme, zda je investice výhodná či nikoli. V našem případě to činí:  $2\,945\,797 - 886\,341 = 2\,059\,456$  Kč. Výsledná hodnota je kladná a dle čisté současné hodnoty můžeme investici přijmout. Když k tomuto vezmeme v potaz výše vypočítanou návratnost investice dva roky, považuji tuto investici za dobrou.

### **3.6 Výběr řešení**

Z výše nabízených řešení jsem se rozhodla pro zavedení nové výroby a přeložení nadbytečných zaměstnanců do jiného místa výkonu práce, a to i přestože společnost bude muset provést nemalou investici, kterou by například při zkrácení pracovní doby všem zaměstnancům vynaložit nemusela. Výpočtem však bylo potvrzeno, že se tato investice brzy vrátí a v budoucnu přinese společnosti IDEAL OKNO s.r.o. zisky z prodeje nových výrobků z hliníkových profilů.

## ZÁVĚR

V teoretické části mé práce jsem se zabývala základními pojmy pracovního práva, jako je vymezení zaměstnavatele, zaměstnance a jejich povinností, dále problematikou vzniku pracovního práva a samozřejmě změnami pracovního práva. Snažila jsem se nastínit právní úpravu takovým způsobem, aby se účastníci pracovněprávního vztahu v této části zákona dokázali orientovat. Do práce jsem zahrnula i účetní, daňové a ekonomické aspekty, například SWOT analýzu, kterou jsem využila v analytické části.

V analytické části jsem provedla SWOT analýzu, ze které vyplynuly problémy společnosti, které spočívají v nedostatku zakázek na plastová okna, s čímž souvisí nedostatek práce pro zaměstnance. Zaměřila jsem se tedy na personalistiku společnosti a výpočet, kolik zaměstnanců je pro nynější objem výroby zapotřebí. Provedla jsem krátké dotazníkové šetření, z kterého mi vyplynulo, že jsou zaměstnanci vůči společnosti loajální a budou spolupracovat při řešení nedostatku práce ve společnosti.

Potvrdila se mi hypotéza, že někteří zaměstnanci jsou nadbyteční a že je potřeba optimalizovat jejich počet. Skončení jejich pracovního poměru, nařízení čerpání dovolené a další navrhované varianty jsem nepovažovala za ideální řešení, proto jsem společnosti po domluvě s jednatelem navrhla zavést novou výrobu a nadbytečné zaměstnance na ni převést. Nová výroba hliníkových profilů pro společnost znamená novou příležitost. Bude potřeba zřídit novou dílnu, proto jsem zhodnotila investici vynaloženou na nové stroje a rekonstrukci prostor. Přikláním se k tomuto řešení, jelikož nejen řeší současný problém s nadbytečnými zaměstnanci, ale zároveň má pro společnost význam i do budoucna, jelikož nové výrobky přinesou společnosti další zisk.

Dle mého názoru jsem splnila cíl, který jsem si vytyčila na začátku. Optimalizovala jsem počet zaměstnanců ve výrobě a navrhla zaměstnavateli řešení tak, aby nemuselo dojít k ukončení pracovního poměru. Návrhy jsem předložila společnosti, která s mým řešením souhlasí a bude jej realizovat. Myslím si, že nabízené řešení lze použít i u jiných společnostech, které se setkají s problémem nedostatku práce pro své zaměstnance.

## LITERATURA

- (1) BEZOUŠKA P., IVANCO G. *Pracovní právo pro zaměstnavatele*. Praha : Linde Praha, 2010. 223 s. ISBN 928-80-7201-795-9.
- (2) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* [online]. [cit. 2011-29-03]. Dostupné z:  
<[http://books.google.com/books?id=u13toatW6bEC&pg=PA155&dq=swot+anal%C3%BDza&hl=cs&ei=AGmXTZGvN4rMswbhKG0CA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CEIQ6AEwAw#v=onepage&q=swot%20anal%C3%BDza&f=true](http://books.google.com/books?id=u13toatW6bEC&pg=PA155&dq=swot+anal%C3%BDza&hl=cs&ei=AGmXTZGvN4rMswbhKG0CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CEIQ6AEwAw#v=onepage&q=swot%20anal%C3%BDza&f=true)>
- (3) D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Olomouc : ANAG, 2009. 382 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- (4) *Ideal Okno s.r.o. - Plastová okna Brno a plastové dveře* [online]. [cit. 2011-03-03]. Dostupné z: <<http://www.ideal-okno.cz/default.aspx>>
- (5) JAKUBKA, J. *Zákoník práce 2010 s výkladem*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 96 s. ISBN 978-80-247-3366-1.
- (6) JAKUBKA, J. a kol. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy; s komentáři*. 4. vyd. Olomouc : ANAG, 2010. 1150 s. ISBN 978-80-7263-573-3.
- (7) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- (8) *Obchodní rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2011-17-03]. Dostupné z:  
<[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=ideal+okno](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=ideal+okno)>
- (9) POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář – Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
- (10) *Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků* [online]. c2003-2010 [cit.2011-11-01]. Dostupné z:  
<[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/\\_s.15](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.15)>



5/701?PC\_8411\_number1=495/2001&PC\_8411\_p=P%C5%99%C3%AD1.2&PC\_8411\_l=495/2001&PC\_8411\_ps=10>

- (11) *Pracovní smlouva* [online]. c1998-2011 [cit. 2011-11-01]. Dostupné z:  
<<http://business.center.cz/business/sablony/s65-pracovni-smlouva.aspx>>
- (12) *Vnitřní předpis zaměstnavatele ke zkrácení pracovní doby* [online]. c2003-2011  
[cit. 2011-05-23]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/poradna-personalisty/zkraceni-pracovni-doby.html>>
- (13) Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.
- (14) Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.
- (15) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- (16) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Odpověď na otázku č. 1 (vlastní zpracování).....	37
Graf 2: Odpověď na otázku č. 2 (vlastní zpracování).....	38
Graf 3: Odpověď na otázku č. 3 (vlastní zpracování).....	38
Graf 4: Odpověď na otázku č. 4 (vlastní zpracování).....	38

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti (Zdroj (4)) .....	31
---	----

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výpočet mzdy (vlastní zpracování) .....	28
Tabulka 2: Čísla účtů (vlastní zpracování) .....	28
Tabulka 3: Předkontace (vlastní zpracování).....	29
Tabulka 4: SWOT analýza (zdroj (2)) .....	29
Tabulka 5: Počet zaměstnanců (vlastní zpracování z interních dokladů spol.) .....	32
Tabulka 6: Pozice zaměstnanců (vlastní zpracování z interních dokladů spol.) .....	33
Tabulka 7: SWOT analýza společnosti IDEAL OKNO s.r.o. (vlastní zpracování) .....	34
Tabulka 8: Výroba okenní jednotky (vlastní zpracování podle osobního rozhovoru) ...	36
Tabulka 9: Výpočet potřebných zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	37
Tabulka 10: Odstupné při ukončení pracovního poměru (vlastní zpracování).....	39
Tabulka 11: Mzda při zkrácení pracovní doby (vlastní zpracování) .....	41
Tabulka 12: Náhrada mzdy (vlastní zpracování) .....	42
Tabulka 13: Ušetřené měsíční náklady (vlastní zpracování) .....	42
Tabulka 14: Roční odpisy (vlastní zpracování) .....	44
Tabulka 15: Návratnost investice (vlastní zpracování).....	45

## SEZNAM VZORCŮ

Rovnice 1: Odúročitel (zpracováno z vlastních poznámek) .....	44
Rovnice 2: ČSH (zpracováno z vlastních poznámek) .....	45

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Osobní ochranné pracovní prostředky (10)

Příloha 2: Vzor pracovní smlouvy (11)

Příloha 3: Dotazník

Příloha 4: Vnitřní předpis zaměstnavatele ke zkrácení pracovní doby (12)

Příloha 5: Vzor dohody o změně pracovní smlouvy

## **Příloha 1**

### **Jednotlivými ochrannými prostředky jsou zejména:**

Pro ochranu hlavy:

- a) ochranné přilby (používané např. v dolech, ve stavebnictví, lesnictví, zemědělství a průmyslu),
- b) ochrany proti skalpování (čepice, barety, síťky na vlasy - se štítkem nebo bez štítku, apod.),
- c) ochranné pokrývky hlavy (barety, čepice, nepromokavé klobouky apod., vyrobené z textilie, impregnované textilie aj.).

Pro ochranu sluchu:

- a) zátkové chrániče sluchu a podobné prostředky,
- b) mušlové chrániče sluchu,
- c) akustické přilby (tzv. protihlukové přilby),
- d) mušlové chrániče sluchu, které lze připojit k ochranným přilbám,
- e) chrániče sluchu s přijímačem a nízkofrekvenční indukční smyčkou,
- f) ochrana sluchu s interkomem.

Pro ochranu očí a obličeje:

- a) ochranné brýle,
- b) ochranné brýle proti záření rentgenovému, laserovému, ultrafialovému, infračervenému, viditelnému (proti oslnění),
- c) ochranné obličejové štíty,
- d) svářečské kukly a štíty (štíty s držadlem, kukly s upínacím náhlavním páskem nebo kukly, které lze připevnit na ochranné přilby).

Pro ochranu dýchacích orgánů:

- a) masky a polomasky s filtry proti částicím, parám, plynům a proti radioaktivnímu prachu s vhodnou lícnicovou částí,
- b) izolační dýchací přístroje s přívodem vzduchu,
- c) prostředky na ochranu dýchacích orgánů včetně snímatelné svářečské kukly,
- d) potápěčské dýchací přístroje a vybavení.

Pro ochranu rukou a paží:

- a) rukavice na ochranu před:
  - mechanickým poškozením (proti bodnutí, proříznutí, vibracím apod.),
  - chemickými látkami a biologickými činiteli,
  - elektřinou, žářem a nízkými teplotami,
  - ionizujícím zářením,
- b) palcové rukavice,
- c) ochranné prsty,
- d) ochranné rukávy,
- e) ochranné nátepníky pro těžkou práci,
- f) dlaňovnice,

g) ochranné rukavice pro práce ve vlhkém, mokrém nebo znečišťujícím prostředí.

Pro ochranu nohou:

- a) obuv polobotková, kotníčková, poloholeňová, holeňová a vysoká, zejména do vlhkého prostředí,
- b) obuv s ochrannou a bezpečnostní tužinkou,
- c) obuv, kterou lze rychle vyzout,
- d) obuv a přezůvková obuv s podešví odolnou proti žáru,
- e) obuv, vysoká obuv, přezůvková obuv s protiskluzovou podešví,
- f) obuv, vysoká obuv, přezůvková obuv odolná proti vibracím,
- g) obuv, vysoká obuv, přezůvková obuv antistatická,
- h) obuv, vysoká obuv, přezůvková obuv tepelně izolační,
- i) ochranná obuv pro obsluhu přenosných řetězových pil,
- j) dřeváky,
- k) ochrana proti pořezání,
- l) chrániče kolen,
- m) snímatelné chrániče nártu,
- n) kamaše,
- o) vyměnitelné podešve (odolné proti žáru, propíchnutí nebo potu),
- p) snímatelné hroty pro chůzi na ledu a sněhu nebo na kluzkých podlahovinách.

Pro ochranu trupu a břicha:

- a) ochranné vesty, kabáty a zástěry pro ochranu před strojním zařízením a před ručním náradím (bodnutí, pořezání, rozstříknutí roztaveného kovu apod.),
- b) ochranné vesty, kabáty a zástěry na ochranu před chemickými a biologickými látkami,
- c) vyhřívané vesty,
- d) záchranné plovací vesty,
- e) zástěry na ochranu před rentgenovým zářením,
- f) bederní pásy, protektory.

### **Pro ochranu celého těla**

Prostředky pro prevenci pádů:

- a) úplná výstroj pro prevenci pádů včetně veškerých doplňků,
- b) brzdné zařízení pohlcující kinetickou energii včetně veškerých nezbytných doplňků,
- c) prostředky pro polohování těla.

Ochranné oděvy:

- a) ochranné pracovní oděvy (dvojdílné, kombinézy),
- b) oděvy poskytující ochranu před strojním zařízením a ručním náradím (proti bodnutí, pořezání apod.),
- c) oděvy na ochranu před chemickými látkami a biologickými činiteli,
- d) oděvy chránící před rozstříkem roztaveného kovu nebo před infračerveným zářením,
- e) oděvy odolné proti žáru a ohni,
- f) oděvy proti chladu a vodě (nepromokavé),

- g) oděvy na ochranu před ionizujícím zářením,
- h) oděvy prachotěsné,
- i) oděvy plynotěsné,
- j) oděvy a doplňky s vysokou viditelností z retroreflexních a fluorescenčních materiálů (pásky na rukávy, rukavice apod.),
- k) potápěčské oděvy,
- l) ochranné přikrývky.

## Příloha 2

### PRACOVNÍ SMLOUVA

uzavřená dle zákoníku práce

#### Smluvní strany

##### Zaměstnavatel

**XYZ, s.r.o.**

Tintílkova 15, 11000 Praha 1

IČ: 12345678, DIČ: CZ12345678

zapsán v OR Praha, C/12345

(dále jen zaměstnavatel)

##### Zaměstnanec

**Novák Petr**

Malá 6, 12000 Praha 2

RČ: 123456/1234

(dále jen zaměstnanec)

uzavírají tuto

### PRACOVNÍ SMLOUVU

#### Předmět smlouvy

Zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy.

Zaměstnanec je povinen dle pokynů zaměstnavatele konat přidělené pracovní úkoly osobně podle pracovní smlouvy.

#### Druh práce

Zaměstnanec bude pracovat ve funkci *Software Engineer*.

#### Den nástupu do práce

Zaměstnanec nastupuje do pracovního poměru dnem *1. prosince 2002*.

## Místo výkonu práce

Zaměstnanec bude vykonávat práci v *Praze*.

## Doba trvání pracovního poměru

Pracovní poměr se sjednává na dobu *určitou* – *do 30.10.2005*.

Zkušební doba se sjednává v délce tří měsíců.

Výpovědní doba se řídí ustanovením § 45 zákoníku práce.

## Mzda

- a) Mzda je stanovena interním mzdovým předpisem zaměstnavatele.
- b) Mzda je vždy sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas.

## Splatnost a výplata mzdy

- a) Mzda je splatná po vykonání práce, ve výplatním termínu zaměstnavatele.
- b) Výplata mzdy bude provedena vždy na bankovní účet zaměstnance. Zaměstnanec sdělí zaměstnavateli číslo svého účtu a včas vždy oznámí jeho případnou změnu.

## Další ujednání

- a) Zaměstnanec má nárok na *dovolenou* v rozsahu a za podmínek stanovených v § 100 a násl. zákoníku práce.
- b) Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytně nutné potřeby na *pracovní cestu*.
- c) Zaměstnanec se zavazuje dodržovat při výkonu obecně závazné předpisy, zejména bezpečnostní předpisy.
- d) Zaměstnavatel je povinen vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů.

## Závěrečná ustanovení

- a) Před uzavřením smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, bezpečnostními předpisy a s pracovními a mzdovými podmínkami.
- b) Tuto smlouvu lze měnit pouze formou písemného dodatku.
- c) Smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích, jeden obdrží zaměstnanec a jeden zaměstnavatel.

V Praze dne .....

.....

zaměstnanec

.....

zaměstnavatel



## Příloha 3

### Dotazník pro zaměstnance IDEAL OKNO s.r.o.

Dotazník je anonymní a bude použit pouze k účelům bakalářské práce.

Věk:

Dosažené vzdělání:

Ve společnosti pracuji od roku:

---

*Otázka č. 1:* Jste spokojeni ve společnosti, ve které jste zaměstnání?

- |              |             |
|--------------|-------------|
| a) ano       | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne       |

*Otázka č. 2:* Zdá se Vám, že plně využíváte pracovní dobu?

- |              |             |
|--------------|-------------|
| a) ano       | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne       |

*Otázka č. 3:* Myslíte si, že vzhledem k Vašemu věku, vzdělání a jiným okolnostem dokážete lehce najít novou práci při případném skončení nynějšího pracovního poměru?

- |              |             |
|--------------|-------------|
| a) ano       | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne       |

*Otázka č. 4:* Byli byste ochotni se dohodnout se zaměstnavatelem na změně pracovního poměru?

- |              |             |
|--------------|-------------|
| a) ano       | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne       |

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste obětovali na vyplnění tohoto dotazníku.

Olšáková Barbora

---

## Příloha 4

### VNITŘNÍ PŘEDPIS ZAMĚSTNAVATELE

#### KE ZKRÁCENÍ PRACOVNÍ DOBY

*Zaměstnavatel .....(uvést jeho přesné označení, sídlo, IČO),*

*zastoupený .....*

Podle § 21 a § 83a odst. 4 zákoníku práce vydávám tento

#### **vnitřní předpis**

#### **ke zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy.**

1. Délku pracovní doby stanovím v souladu s § 83a odst. 4 zákoníku práce na:

*a) ..... hodin týdně u zaměstnanců, kteří nepracují ve dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém pracovním režimu (uvést konkrétní počet hodin – např. 38 hodin);*

*b) ..... hodin týdně u zaměstnanců s dvousměnným pracovním režimem (uvést konkrétní počet hodin – např. 36 hodin);*

*c) ..... hodin týdně u zaměstnanců s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem (uvést konkrétní počet hodin – např. 35 hodin).*

2. Zkrácení pracovní doby podle bodu 1 pod rozsah stanovený v § 83a zákoníku práce se provádí bez snížení mzdy; důsledky tohoto zkrácení pracovní doby pro poskytování mzdy jsou řešeny ve vnitřním mzdovém předpisu.

3. Tento vnitřní předpis nabývá účinnosti dnem.....

.....

razítko zaměstnavatele a

podpis jeho oprávněného

zástupce

## Příloha 5

### Dohoda o změně pracovní smlouvy

Název a sídlo zaměstnavatele.....*IDEAL OKNO s.r.o.*

IČ.....*26958791*

zastoupený panem/paní.....*Antonín Máša*

a

pan/paní.....*XY*

narozen/a.....*1.1.1965*

trvale bytem.....*Nová 1, Brno 612 00*

uzavírají tuto

#### dohodu o změně pracovní smlouvy:

Na základě pracovní smlouvy, uzavřené dne.....*1.1.2009*....., vykonává  
pan/paní.....*XY*.... práci jako .....*výrobní technik*.....

Obsah pracovní smlouvy se v části týkající se místa výkonu práce mění touto dohodou  
tak, že od ...*1.7.2011*... bude pan/paní.....*XY*..... vykonávat práci v  
.....*Holasicích*.....

Obě smluvní strany se změnou pracovní smlouvy souhlasí a dokládají to svými podpisy.

Touto dohodou se nemění ostatní podmínky pracovní smlouvy.

V.....*Brně*..... dne.....*1.6.2011*.....

*Podpisy:*

.....

zaměstnanec

.....

zaměstnavatel